BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. TINJAUAN PUSTAKA

2.1.1. Komunikasi Internal

2.1.1.1. Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi internal sendiri adalah komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi dan faktor yang sangat vital dalam penyampaian suatu pesan. Komunikasi internal meliputi suatu kejelasan sumber-sumber komunikasi, suatu informasi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan, dan komunikasi dari atasan kepada bawahan, serta dari bawahan kepada atasan dan juga sesama karyawan. Penyampaian informasi dari seorang atasan dapat diberikan kepada koleganya ataupun kepada bawahannya. Adapun kelengkapan informasi yang dibutuhkan karyawan, adalah sebagai berikut: Tugas-tugas penting, media informasi, kesadaran dan pengakuan perusahaan terhadap karyawannya. Komunikasi internal yang baik menciptakan suatu iklim yang menyenangkan, dan berdampak pada turnover rate, kenyamanan dengan berakibat kinerja tinggi. Komunikasi internal yang rendah disebabkan adanya hubungan atasan dan bawahan tidak harmonis, sering cekcok atau bersitegang akibat adanya suatu kesalah pahaman.

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan (dalam Onong Uchjana Effendy, 1997:122) sebagai: Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan

strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontalstrukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

1. Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal-balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk,informasi- informasi,penjelasan-penjelasan,dan lain-lain kepada bawahannya.Dalam hal itu,bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan. Komunikasi horizontal.
2. Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja,

melainkan pada saat istirahat, pada waktu pulang kerja (dalam Onong Uchjana Effendy, 1997:122).

Komunikasi internal atau komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi pada hakikatnya untuk menjalin hubungan baik dikalangan publik internal, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kerja. Pemikiran yang menganggap komunikasi internal hanya mencakup upaya menjelaskan kebijakan perusahaan atau membuka forum penampungan keluhan merupakan pemikiran yang kelewat sederhana dan gegabah, karena terlalu menyederhanakan atau menggampangkan kondisi yang sebenarnya. Kasus-kasus yang terjadi seperti perselisihan antara karyawan dengan manajemen, mangkir kerja, tidak disiplin, motivasi rendah, produktivitas rendah, dan lan sebagainya menunjukkan bahwa masalah tersebut tidak dapat dipecahkan dengan kegiatan manajerial semata (misalnya: kontrak kerja, sistem penggajian), tetapi memerlukan keahlian berkomunikasi untuk menyelesaikannya.

2.1.1.2. Komponen Komunikasi Intern

Pelaksanaan komunikasi internal menjadi komponen penting karena dengan komunikasi tersebut dapat dikenali adanya harapan manajemen maupun karyawan. Suranto (2003:22) secara tegas menyatakan bahwa pentingnya komunikasi intern sebagai berikut:

1. Komunikasi intern merupakan forum strategis bagi mananjemen untuk menyampaikan kebijaksanaan organisasi. Apabila komunikasi intern tidak dilaksanakan mudah sekali terjadi kesalahpahaman serta terbentuk desas-

desus yang tidak benar. Karyawan akan membuat asumsi sendiri, bahkan mendengar informasi dari sumber di luar yang tidak benar.

2. Melalui komunikasi intern, karyawan memperoleh kesempatan untuk menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya.
3. Komunikasi dengan karyawan merupakan langkah awal dari membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Terdapat kecenderungan bahwa masyarakat sekitar lebih percaya kepada karyawan dari manajemen.
4. Komunikasi intern yang dilakukan secara intensif akan mampu mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Apabila motivasi dan kinerja karyawan meningkat maka pada giliran berikutnya akan diikuti pula dengan meningkatnya produktivitas.
5. Komunikasi intern menjadi sarana terbentuknya rasa saling percaya antara karyawan dan mananjemen. Oleh karena itu perlu ditingkatkan komunikasi dua arah yang mampu menghubungkan antara manajemen dengan karyawan. Perlu dikondisikan agar karyawan tidak merasa takut untuk menyampaikan pendapat kepada manajemen.

Selanjutnya Ruslan (1999:256) mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/perusahaan
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.

3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.
4. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Dari ke empat jalur komunikasi internal seperti diurai di atas, menurut Pace dan Faules (1998:191) dalam praktiknya komunikasi dari karyawan ke manajemen (komunikasi ke atas) tidaklah semudah yang di duga. Banyak faktor yang menyebabkan komunikasi ke atas tidak sesuai dengan harapan, antara lain disebabkan:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka. Penelitian menunjukkan banyak pegawai merasa bahwa akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada pimpinan, dan cara terbaik agar mendapatkan penilaian positif dalam kinerja organisasi ialah bersikap sepakat dengan pimpinan.
2. Perasaan bahwa penyelia dan pimpinan organisasi tidak tertarik kepada masalah pegawai. Pegawai seringkali melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Ada perasaan di kalangan staf bahwa para pimpinan tidak punya waktu untuk memperhatikan aspirasi bawahan, para pimpinan sudah terlalu sibuk dengan pekerjaan yang lebih penting, sehingga staf merasa bahwa atasan tidak tertarik dengan masalah yang akan disampaikannya.

3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Seringkali pimpinan tidak memberi penghargaan yang nyata ataupun terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka.
4. Perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Hal ini bisa terjadi karena pimpinan terlalu sibuk sehingga bawahan tidak diberi waktu untuk menemuinya. Bila pimpinan ada di ruang kerjanya, tidak tanggap pada apa yang sedang diinginkan oleh bawahan.

Apabila komunikasi ke atas tidak berjalan seperti yang diharapkan, manajemen akan dirugikan karena:

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima pesan.
3. Komunikasi ke atas memungkinkan – bahkan mendorong keluh kesah pegawai muncul ke permukaan sehingga atasan dapat mengetahui apa yang telah terjadi.
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan

pertanyaan dan menyumbangkan gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.

5. Komunikasi ke atas mengizinkan pimpinan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
6. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998:190).

2.1.1.3. Konsep Komunikasi Intern

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009:122) "komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukuturya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlansung (operasi manajemen). Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa komunikasi internal merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

Sikula dalam Mangkunegara (2008:145) mendefinisikan bahwa *"comunication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from one person place, or thing to another person, place, or thing".* (komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, orang lain).

2.1.1.4. Indikator Komunikasi Intern

Dalam melakukan aktivitas komunikasi internal tentunya ada beberapa indikator yang menyebabkan komunikasi internal penting untuk dilakukan dalam sebuah perusahaan. Menurut para pakar Neni Yulianita (2007, h. 92), R. WaynePace dan Don. F. Faules (2004, h. 23-27) terdapat 10 indikator yaitu :

1. Menginformasikan mengenai perusahaan
2. Kesalah pahaman dalam berkomunikasi
3. Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi.
4. Memberikan saran kepada pimpinan
5. Menyelesaikan masalah pekerjaan
6. Hubungan kerja dengan atasan
7. Menginformasikan ketidak puasan dalam bekerja
8. Instruksi pimpinan mengenai pekerjaan
9. Menginformasikan kesalahan dalam pekerjaan
10. Menginformasikan visi, misi dan tujuan perusahaan pada pegawai

2.1.2. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

2.1.2.1. Pengertian Kerjasama tim (*Teamwork*)

Setiap orang tahu apa itu Tim, setiap orang juga tahu bagaimana orang-orang untuk menjadi sebuah Tim. Sebenarnya setiap orang di planet ini terlibat atau melibatkan diri dalam pembentukan Tim. Oleh Karena itu Anda dirancang untuk berfungsi dalam jalinan dan hubungan saling ketergantungan dengan orang lain. Anda diciptakan untuk menjadi pemeran tim. Suatu keluarga merupakan sebuah tim. Klub olahraga, seni atau organisasi kemasyarakatan menjadi sebuah tim. Suatu bisnis pun sebuah tim. Gereja, Kelenteng, Wihara, Mesjid atau organisasi lainnya juga sebuah tim. Suatu staf Rumah Sakit merupakan sebuah tim. Suatu kantor pemerintah pun sebuah tim. Tim Proyek maupun tim multi disipliner yang merupakan paduan efektif dan kecakapan, pengetahuan dan bakat. Kapan dan di mana pun orang bersama-sama atau berada dalam kebersamaan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan itulah sebuah tim. Jadi tim adalah terciptanya sinergi atau kekuatan yang berasal dari kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Wibowo, 2004: 23). Lebih lanjut, Wibowo mengatakan, setiap orang akan memilih tim terbaik. Setiap orang tahu bagaimana mengatur tugas di antara anggota-anggotanya. Prioritas utama sebuah tim apapun adalah belajar berfungsi seefektif dan semulus-mulusnya sehingga secara individu dan bersama-sama, anggota tim itu dapat meraih sasaran yang tepat. Akan tetapi jika semuanya telah jelas, mengapa dalam realitas ada tim yang berhasil dan ada juga tim yang gagal, semua tim dibentuk dengan tujuan baik, tetapi tidak semua tim berhasil.

Sopiah (2008:31) mengungkapkan bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya–upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar dari pada jumlah dari masukan individu–individu. Selain itu, Robbins dan Judge (2008:466) mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Menurut Allen (2004:21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

Menurut Tenner dan Detoro (1992:183) *Team works is a group of individuals working together to reacha common goal*. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim dari pada dilakukan sendiri. Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya (Wayne, 2001).

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide

cemerlang. Sebagaimana yang dinyatakan Bachtiar (2004) bahwa ”Kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan”.

Tim yang terbentuk akan berupaya keras dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan jika kinerja ini diupayakan oleh individu-individu secara sendiri-sendiri. Dalam beberapa kasus tim tampaknya tidak mampu bekerja baik dan membuahkan hasil yang lebih buruk dari pada hasil kerja satu orang yang cakap bekerja sendiri. Secara teoritis kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu kearah sasaran organisasi. Itulah akar motivasi dan ransangan yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa.

2.1.2.2. Tujuan dan Tahapan Dalam Membangun Kerja Sama Tim

Apabila di pelajari secara seksama, dalam lingkungan akan banyak banyak ditemukan tim yang melakukan pekerjaan. Menurut Wibowo (2004:24), tim-tim tersebut dibentuk atau terbentuk biasanya karena adanya tujuan yang sama yaitu dalam rangka:

1) membangun komunitas seprofesi
2) meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan.
3) membuat keputusan kolektif
4) menjadikan kelompok okupasi, dan
5) menghindari konflik horizontal

Dari berbagai macam tim yang ada, sebenarnya dapat di kelompokkan berdasarkan bentuk kerjasamanya, yaitu:

a) Kerjasama seprofesi Tim yang dibentuk karena ada kerjasama seprofesi, misalnya tim guru matematika, tim penyiaran, tim produksi video, tim produksi audio, tim penulis naskah, tim pustakawan, dan lain sebagainya. Berbagai macam tim tersebut melakukan pekerjaan bersama-sama dalam sebuah tim, tetapi setiap anggotanya dapat bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.
b) Kerjasama beregu Bentuk kerjasama tim beregu ini contohnya tim bulutangkis Indonesia, tim sepakbola, tim basket, tim SD Angkasa, dan lain sebagainya. Ciri-ciri tim ini yaitu setiap anggotanya melakukan pekerjaan dapat bersama-sama atau sendiri- sendiri, tetapi satu sama lain saling melengkapi untuk mencapi tujuan yang sama.
c) Kerjasama berpasangan Sebuah tim juga dapat terdiri dari dua orang secara berpasangan
d) Kerjasama komunitas
e) Kerjasama antar kelompok

Tahap Dalam Membangun Kerja Tim Menurut Hutasuhut (2008) ada 5 tahap/langkah dalam membangun sebuah kerja tim, antara lain:

1. Membentuk Struktur Tim Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai agar berdaya menangani isu-isu berat dan memecahkan persoalan-persoalan yang rumit. Walau struktur bisa berbeda antara perusahaan satu

dengan lainnya, namun komponen yang umumnya ada meliputi: Tim Pengarah, Perancang Tim, Pemimpin, Rapat-rapat dan Proses konsultasi.

2. Mengumpulkan Informasi Membangun tim harus dimulai penilaian diri anggota kelompok (*self-assesment*), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota. Pengembangan tim dapat ditetapkan berdasarkan data yang diperoleh dari survai tentang sikap, wawancara dengan anggota tim, dan pengamatan atas diskusi-diskusi kelompok. Cara- cara tersebut bermanfaat untuk menilai sejumlah hal, antara lain iklim komunikasi, rasa saling percaya, motivasi, kemampuan memimpin, pencapaian konsensus, dan nilai kelompok.
3. Membicarakan Kebutuhan Tim harus mendiskusikannya secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya. Melalui proses ini akan ditemukan sejumlah kebutuhan; kekuatan yang ada harus dicoba dipertahankan dan dikembangkan sedangkan kelemahan harus segera diatasi. Proses ini bisa berlangsung dalam beberapa kali pertemuan guna menemukan hal-hal yang memang sangat dibutuhkan.
4. Merencanakan Sasaran dan Menetapkan Cara Pencapaiannya Tim harus menetapkan tujuan dan misinya, serta menetapkan prioritas kegiatan. Konsultan akan sangat membantu dengan cara memberikan saran-saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukan dalam upaya mencapai tujuan.

5. Mengembangkan Keterampilan Sebagian besar proses pembangunan tim akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan ketrampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

Jenis pembagian tim kerja dibagi atas 6 bagian Daft (2006:466),, antara lain:

1. Tim Formal Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.
2. Tim Vertikal Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan–tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.
3. Tim Horizontal Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hamper sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.
5. Tim Mandiri Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim Pemecah Masalah Tim pemecah masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana

mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

2.1.2.3. Konsep Kerjasama Tim

Kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya (Wayne, 2001). Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan adalah (Tjiptono dan Diana, 2001:165-166) :

1. Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
2. Konsep sinergi (1+1>2), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik dari pada jumlah bagiannya (anggota individual).
3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerja sama secara selaras, karena itu sangat dibutuhkan kerjasama dalam organisasi (Anthony et.al, 1984: 40-41).

2.1.2.4. Indikator Kerjasama Tim

Berdasarkan definisi kerja tim yang dinyatakan Buchholz (2000) maka indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan partisipatif *(participative leadership)*
2. Tanggung jawab yang dibagikan *(shared responsibility),*
3. Penyamaan tujuan *(aligned on purpose).*
4. Komunikasi yang intensif *(intensive communication)*
5. Fokus pada masa yang akan datang *(future focused),* yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).
6. Fokus pada tugas *(focused on task),* yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
7. Pengerahan bakat *(talents),* yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.
8. Tanggapan yang cepat *(rapid response),* yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepai

2.1.3. Kinerja Karyawan

2.1.3.1. Pengertiaan kinerja karyawan

Kinerja menurut Sulistiyani (2003 : 223) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernandin dan Russel dalam Sulistiyani (2003 : 223) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi

pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu Departemen Pemerintahan dibagi habis kedalam tugas pokok bebeapa Direktorat Jenderal. Tugas pokok bebrapa Direktorat, kemudian beberapa seksi, dan tugas pokok setiap seksi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran unit kerja dimaksud.

Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintah adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat dilingkunagn Direktorat Jenderal tersebut. Kinerja setiap Direktorat adalah agregasi dari kinerja semua Sub Direktorat di lingkungan Direktorat itu. Kinerja Sub Direktorat adalah penjumlahan agregasi semua seksi adalah penjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalannya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165)

Veithzal (2009 : 309) mengemukakan bahwa : “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Menurut Veitzhal (2009 : 309) Kinerja (Performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*Effor*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Fahmi (2010 : 20) definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Supriyono (2010 : 281) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu “. Anwar (2007 : 9) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per-satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Tujuan evaluasi kinerja adalah bentuk untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2007 : 10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dibutuhkan.

2.1.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Belum terdapat kesamaan antara organisasi yang satu dengan yang organisasi yang lain dalam menentukan aspek atau unsur dalam menilai kinerja. Hal ini disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing organisasi, juga karena belum terdapat standar baku tentang aspek-aspek kinerja yang harus dinilai.

Blumbergh dan Pringle (2003) mengajukan sebuah model untuk memprediksi kinerja pegawai. Model tersebut melibatkan variabel individual dan lingkungan yang saling berinteraksi dan terdiri atas tiga komponen yaitu: kesempatan/*opportunity*, kapasitas/*capacity* dan kemauan/*willingness* untuk berprestasi.

Variabel lingkungan dalam model tersebut adalah komponen kesempatan seperti rancangan pekerjaan, kondisi kerja, komunikasi, keanggotaan kelompok dan kepemimpinan. Kapasitas untuk melakukan prestasi meliputi: variabel fisik, fisiologi, pengetahuan dan keahlian yang sesuai, seperti misalnya: umur, pendidikan, energi, kesehatan, dan kemampuan. Sedangkan variabel motivasi adalah kemauan. Variabel ini merupakan karakteristik psikologi perseorangan dan meliputi nilai, sikap dan persepsi serta motivasi.

Peters dan O'Connor (2004) memberikan banyak contoh jenis variabel lingkungan yang ditemukan berhubungan dengan perbedaan kinerja. Diantaranya: persiapan tugas, dukungan anggaran, tersedianya waktu, peralatan, bahan baku dan pasokannya, informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan pertolongan pelayanan dari orang lain.

Peran pengawas/*supervisor* juga telah diteliti bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Michael et al., (2006) terhadap 411 orang pegawai paruh waktu pada kinerja individual atas dua bagian yaitu kinerja dalam peran/in-*role performance* dan perilaku extra peran/*extra-role performance*. In-*role performance* diterjemahkan sebagai pemenuhan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, Sedangkan *extra-role performance* diterjemahkan sebagai tindakan seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu diluar deskripsi pekerjaan mereka. Dasar dari penelitian ini adalah keyakinan bahwa pengawas produksi merupakan salah satu komponen kunci dalam persaingan industri manufaktur, dan pengawas selalu siap untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan perbaikan kinerja organisasi. Hasil penelitian mereka menemukan bukti bahwa dukungan dari pengawas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan berpengaruh negatif terhadap perilaku penarikan diri/*withdrawal behavior*.

2.1.3.3. Pengukuran dan penilaian kinerja karyawan

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Junaedi (2002 : 380-381) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan

untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2007 : 19) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

1. Aspek kuantitatif meliputi :
    a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
    b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekejaan.
    c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
    d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Aspek kualitatif meliputi :
    a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
    b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
    c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
    d. Kemampuan mengevakuasi (keluhan/keberatan konsumen).

Penilaian Kinerja Karyawan Menurut Andrew E. Sikula (1981 : 2005) yang dikutif Anwar (2008 : 69) mengemukakan bahwa " Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penetuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang) ". Dari beberapa pendapat para ahli

tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992) Untuk mengukur kinerja tersebut, perusahaan pada umumnya mengadakan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dapat dinilai secara kuantitatif yaitu dengan angka dan dilakukan secara obyektif, sebagai berikut:

1. Deskripsi secara sistematik tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan denganpelaksanaannya oleh seorang pekerja
2. Usaha mengidentifikasikan, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan perusahaan.
3. Kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspeknya yang difokuskan pada pekerjaan.
4. Kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Penilaian kinerja perusahaan menggunakan formulirformulir penilaian untuk kinerja karyawan apakah ada kemajuan atau tidak. Melalui pendekatan aspek manusiawi untuk memotivasi para karyawan dan pelatihan diharapkan kinerja para karyawan dapat ditingkatkan. Dengan kata lain program pelatihan juga dapat memberikan nilai (*Value*) bagi seorang individu selaku karyawan, baik dalam hal

peningkatan kerja dalam bidang pengetahuan, keterampilan, sikap maupun kelakuan sosial.

Untuk pekerja akan mengukur tingkat kinerjanya, salah satu cara dengan menggunakan formulir penilaian.Penilaian kinerja umumnya dilakukan dengan cara membandingkan kinerja aktual yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap karyawan dengan standar kerjanya. Istilah "kinerja jabatan" yang berkaitan dengan analisis jabatan dimaksudkan untuk menyaring dan menilai/meramal kinerja sesungguhnya dalam rangka penenempatan pada suatu jabatan tertentu.

2.1.3.4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. **Kualitas**. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas**. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu**. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas**. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. **Kemandirian**. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.4. Hasil Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

" Kegagalan yang serius dalam komunikasi dengan karyawan menciptakan kelambanan pegawai, ketidakefisienan, penurunan hasil, penurunan semangat kerja, pemogokan yang merugikan serta masalah lainnya yang merugikan penjualan, keuntungan dan dampak citra publik ".

Tabel 2.1.

Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Hastuti Purwaningrum Dr. Ari Pradanawati, MS Reni Shinta Dewi, S.Sos,M.Si (Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis)	"Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi, Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Karyawan CV.Medinda Semarang"	Penggunaan variabel Komunikasi Internal sebagai variabel independen dan variabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak ada penggunaan variable Kerja Sama Tim sebagai variabel independen
2.	Fathima Azzahra, I Wayan Bagia, I Ketut Kirya. (e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2 Tahun 2014))	Pengaruh kompetensi intelektual dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT Semangat Pagi Indonesia di Bali	Penggunaan variabel Komunikasi Internal sebagai variabel independen dan variabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak ada penggunaan variable Kerja Sama Tim sebagai variabel independen

3.	M. Kiswanto (ISSN 0216-6437)	Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, Kaltim Pos Samarinda	Penggunaan variabel Komunikasi Internal sebagai variabel independen dan variabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak ada penggunaan variable Kerja Sama Tim sebagai variabel independen
4.	Muhammad Kadafi. (ISSN 0216-6437)	Pentingnya kerjasama tim dan Orientasi hasil terhadap kinerja karyawan	Penggunaan variabel Kerjasama Tim sebagai variabel independen dan variabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak ada penggunaan variable Kerja Komunikasi Internal sebagai variabel independen
5.	Wahyu kusuma pratiwi Dwiarko Nugrohoseno. *Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 2 Nomor 3 Juli 2014*	Pengaruh kepribadian terhadap kerjasama tim dan dampak nya terhadap kinerja karyawan	Penggunaan variabel Kerjasama Tim sebagai variabel independen dan variabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak ada penggunaan variable Kerja Komunikasi Internal sebagai variabel independen
6	Marudut Marpaung (ISSN 2337-6686, ISSN-L 2338-3321)	Pengaruh kepemimpinan dan team work terhadap kinerja karyawan di koprasi sekjen kemdikbud senayan Jakarta,	Penggunaan variabel Kerjasama Tim sebagai variabel independen dan variabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak ada penggunaan variable Kerja Komunikasi Internal sebagai variabel independen

2.2. KERANGKA PEMIKIRAN

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan (dalam Onong Uchjana Effendy, 1997:122) sebagai: Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya (Wayne, 2001) "Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau satu tujuan kerja yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan kerjasama dari seluruh anggotanya" dan Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik "Kerjasama tim (*teamworks*) akan menjadi bentuk organisasi, pekerjaan yang cocok untuk memperbaiki kinerja perusahaan" (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

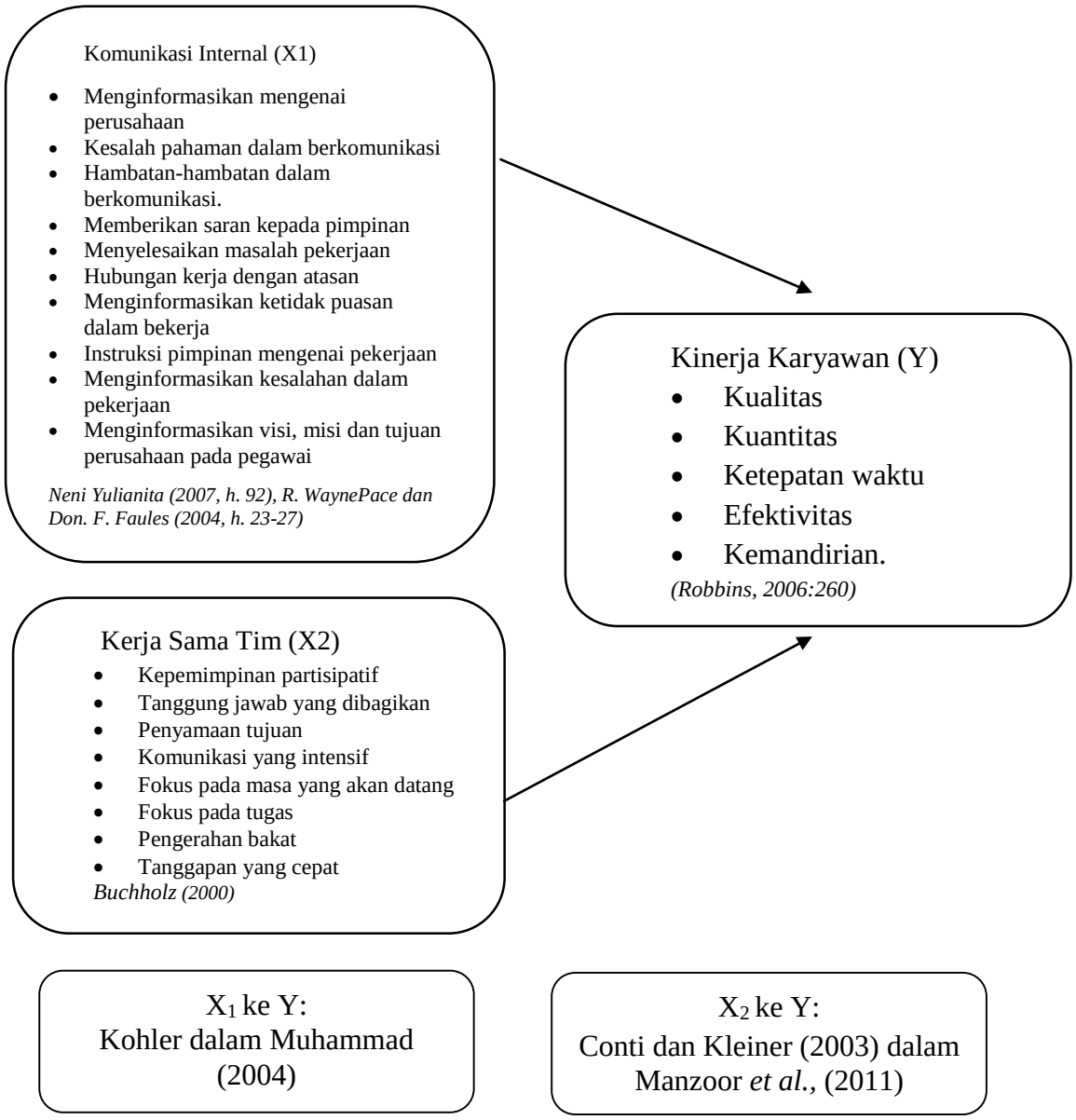
2.2.1. Keterkaitan Variabel Komunikasi Internal ke Kinerja Karyawan

Menurut Kohler dalam Muhammad (2004) ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian perkantoran. Komunikasi interaktif yaitu proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub bagian dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

2.2.2. Keterkaitan Variabel Kerjasama Tim ke Kinerja Karyawan

Bell (2007) dalam Musriha (2013) mengatakan komposisi tim memiliki dampak yang kuat pada kinerja. Penelitian yang dilakukan Conti dan Kleiner (2003) dalam Manzoor *et al.,* (2011) menunjukkan organisasi dengan tim akan mempertahankan orang-orang terbaik yang akan menciptakan sebuah kinerja tinggi yang fleksibel, efisien dan yang paling penting menguntungkan.

Dari teori-teori diatas, maka penulis menghubungkan kedua variabel yaitu Komunkasi Internal sebagai variabel X1 dan Kerja Sama Tim sebagai variable X2 dengan Produktivitas sebagai variable Y dalam sebuah paradigma yang akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Adapun paradigma sebagai berikut :



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

2.3. HIPOTESIS

Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik". Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H_1: Variabel Komunikasi Internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Konveksi 45 Industries

H_2: Variabel Kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Konveksi 45 Industries